UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (ULACIT)

MAESTRÍA EN GESTIÓN LOGÍSTICA Y TRANSPORTE MULTIMODAL (TRANSLOG)

TRANSPORTE TERRESTRE

"DIRECCIÓN GENERAL DECORREOS Y TELEGRAFOS NACIONALES (COTEL)"

INTEGRANTES:
ING. GERARDO ROYER
LIC. JUAN G. VÁSQUEZ

INTRUCTOR: **LEONARDO CASTILLO**

PANAMÁ, 21 DE NOVIEMBRE 2006.

ÍNDICE

Introducción 4

Contenido:

A. Situación Actual:

1. Situación Institucional 6
2. Infraestructura Postal 9
3. Situación de Recursos Humanos 10
4. Situación Tecnológica 11
5. Mercado Postal Panameño 12
6. Acciones para la Modernización del Servicio Postal 16
7. Situación Operacional 23
8. Diferentes Rutas de Transporte 33

B. Análisis de la Situación Actual:

1. Situación Operacional 45
2. Diferentes Rutas de Transporte 49

C. Posibilidades de Mejoras:

1. Situación Operacional ………………….. 52

2. Diferentes Rutas de Transporte ……. 54

D. Establecimientos de Posibles Focos de Negocio:

1. Servicio Courrier ………………………….. 56

Conclusión ……………………………………………………….. 58

Bibliografía ……………………………………………………… 59

INTRODUCCIÓN

La Dirección General de Correos y Telégrafos (COTEL) es una entidad panameña que forma parte del Ministerio de Gobierno y Justicia, por consiguiente se le hace complicado poder realizar ciertas inversiones y ajustes que tenga en mente puesto que requieren de la autorización del Ministro para poder realizar lo que desean.

Pero para efectos del trabajo que se va a presentar a continuación haremos principal enfoque al transporte terrestre y por consiguiente a la distribución física de la correspondencia y de toda la mercancía que se mueve a través de COTEL.

Pero para nosotros llegar a ver como anda en el transporte terrestre tenemos que entrar a conocer como esta la situación de la entidad, pero no solo en el aspecto de transporte, sino en todos aquellos detalles que a la larga puedan llegar a afectar los diferentes procesos que existen dentro de la organización para que los clientes finales se sientan completamente satisfechos con el servicio que se les esta prestando.

Posteriormente iremos a analizar como esta la situación actual, pero ya más dentro de la materia que nos compete a nosotros como lo es la parte operacional y la parte de transporte, menciono ambas puesto que el transporte terrestre que realizan ellos es fruto de los planeamientos operaciones que ellos realicen dentro de la organización, con la intención primordial de hacer los ciclos de distribución lo más rápido posible y perfectos para que todo el pueblo

panameño pueda recibir sus diferentes cartas y mensajes que le llegan por correo en el tiempo estipulado y en el que debe de ser.

Posteriormente entraremos a ver como podemos mejorar todos estos procesos que se realizan en lo referente al transporte terrestre, par ver como la empresa puede mejor su productividad y convertirse en una entidad eficaz y eficiente, lo cual traería como consecuencia que los usuarios se sientan conforme con el servicio que se les esta prestando.

Finalmente veremos como se le pueden implementar algunas opciones de negocio dentro de este servicio, posiblemente a modo de que se tercerise una parte del servicio, con la intención primordial de brindar un servicio de calidad.

En fin podremos ver como es el presente de esta entidad y del mundo de los correos en nuestro país, así como ver las posibles alternativas que nosotros como panameños creemos que se le puede realizar al servicio de correspondencia nacional, con la intención logre llegar a serlo que en algún momento de sus historia fue.

SITUACIÓN ACTUAL

1. Situación Institucional

La Dirección General de Correos y Telégrafos (COTEL), la cual fue creada con la promulgación de la Ley No. 69 de 1904, es decir que esta institución gubernamental posee más de 100 años de existencia, pero no es un organismo independiente, sino es una dependencia del Ministerio de Gobierno y Justicia. Esta sujeta a las disposiciones constitucionales, en lo que respecta al servicio básico universal y a aquellas normas que rigen la administración pública.

COTEL como entidad encargada del manejo de la correspondencia a nivel nacional no se encarga exclusivamente de los diferentes servicios postales, sino que también posee entre sus diferentes servicios los siguientes: 1. Servicios Urgentes y preferenciales (Courrier o EMS); 2. Servicios Empresariales (Para grandes impositores), 3. Servicios Financieros, 4. Rastreo Internacional.

1. Servicios Urgentes y Preferenciales: La Unión Postal Internacional decreto que las diferentes oficinas de correos en el mundo tuvieran un servicio de correo acelerado (courrier) o Express Mail Service (EMS), este proceso consiste en la distribución rápida de ya sea de correspondencia, encomiendas o mercancías. Este es un servicio se mantiene principalmente para envíos al extranjero, pero de igual forma se aplica para la entrega en el ámbito nacional, pero rigiéndose por las mismas normas que el EMS Internacional. Este servicio puede ser utilizado por cualquier persona en el país, ya sea directamente en la

ventanilla de las diferentes oficinas de COTEL en el país, o si pasa los requisitos requeridos por la entidad para que esto se le realice a crédito.

2. Servicios Empresariales: Este servicio es exclusivo para grandes empresas, puesto que en Panamá gran cantidad de empresas envían sus cuentas a través de los correos, se presta este tipo de servicio. Las empresas que generalmente utilizan este servicio son entidades bancarias.
3. Servicios Financieros: Los servicios Financieros pueden ser los siguientes: a. Giro Postal y b. Giro Telegráfico. El primero consiste en una transferencia monetaria pero sin que la persona tenga ningún apuro. Por otro lado el Giro Telegráfico se aplica a personas que requieres de urgencia para hacer entregas monetarias.
4. Rastreo Internacional: Esto se aplica para que las personas este anuente cual es la ubicación de sus envíos.

Todos estos servicios anteriormente mencionados, son aparte del servicio básico, el cual es el de la entrega de correspondencia y del cual estaremos más enfocados en el transcurrir del trabajo y muy particularmente enfocado al transporte terrestre de la misma.

Los recursos financieros de COTEL están sujetos a las normas y asignaciones consagradas en la Ley de Presupuesto General de la Nación, las cuales responden prioritariamente a la disponibilidad financiera del Estado, antes

que a sus necesidades más apremiantes. Por esta razón siempre se suscitan carencias de insumo y de equipos para brindar un buen servicio. La deficiente asignación de recursos se agrava por las restricciones del gasto público, dictadas por el Gobierno Central, las que en ocasiones constituyen severas limitantes que obstaculizan las prestaciones de un servicio que debe ser rápido y eficiente. No existen inversiones ni en infraestructura ni en equipos.

Puesto a que son una dependencia del Ministerio de Gobierno y Justicia, y que rigen sobre ellos entes como el Ministerio de Economía y Finanzas o la Contraloría General de la República poseen muchas restricciones administrativas y les demora y minimiza su capacidad e gestión.

La incorporación de nuevo personal (Recurso Humano), incluso en los momentos más críticos se hace muy lento debido a la legislación existente, puesto que los organismos anteriormente mencionados no le facilitan para que ellos realicen su gestión, por ende al momento en que ellos requieran de personal se hace un proceso muy lento, lo cual trae como consecuencia que el personal humano con el cual cuenta la entidad no pueda manejar todo lo que se tenga que realizar y trae como consecuencia que se minimice la eficiencia y eficacia de la entidad, siendo esta una entidad que requiere mucho de estos factores para que los diferentes usuarios se sientas satisfechos con el servicio prestado por ellos.

En fin debe existir un monopolio por parte de COTEL para el manejo de la correspondencia según lo dice el Código Fiscal y varios Derechos Ejecutivos,

incluso referente a las tarifas, pero el organigrama con el cual cuenta la entidad no goza de la aprobación de la Dirección de Desarrollo Institucional del Ministerio de Economía y Finanzas.

2. **Infraestructura Postal**

Existen un total de 124 agencias de COTEL diseminadas en todo el país y 5 oficinas especiales (ubicadas en el área metropolitana), lo cual conforma la Red Postal de Panamá.

Muchas de estas oficinas requieren remodelaciones, reparaciones, una mejor distribución del espacio físico disponible y algunas requieren un pronto traslado, con el fin de que las mismas brinden un mejor servicio a la clientela y ofrezcan un mejor ambiente de trabajo a los funcionarios que en ellas laboran. Las estafetas del interior del país son las que más necesitan reparaciones urgentes, debido más que todo a la falta de recursos para llevar a cabo un programa de mejoras y mantenimiento de los locales en los que se ubican las Estafetas postales.

La mayoría de las oficinas de COTEL han sido concedidas por los municipios, para la prestación del servicio a las comunidades y algunas de ellas requieren la respectiva formalización de su registro para que se conviertan en parte de los activos de COTEL. Existe un total de 42 oficinas alquiladas y otras 32 que están registradas como propiedad de COTEL, incluyendo los locales de la Sección de Almacén, Imprenta, Taller de Mecánica y Mantenimiento.

No existe un avalúo de las propiedades de COTEL, por lo que no se puede determinar ni definir el valor de las mismas, como parte de sus activos.

3. Situación de Recursos Humanos.

En cuanto al recurso humano se refiere, es necesario destacar el bajo nivel de escolaridad, la ausencia de programas de capacitación efectivos, ausencia de políticas de planificación, reclutamiento, asignación y evaluación del personal y la carencia de sistemas de ascensos, promociones y reconocimientos. Esto ha impedido en gran medida el aprovechamiento de las habilidades y aptitudes de los funcionarios, en beneficio del desarrollo de la actividad Postal.

La Dirección General de Correos cuenta con 1,020 funcionarios, de los cuales el 72% corresponden al área operativa y el 28% al área administrativa. La Administración de Panamá Este concentra el 44% del total de los funcionarios. El promedio de edad de los funcionarios radica en 38 años, con una media de antigüedad en la Institución de 13 años. El sueldo promedio se ubica en los B/.300 mensuales.

Sólo el 17% del total de los funcionarios tiene título universitario, el 40% tiene secundaria completa, el 30% no tiene el bachillerato y el 13% tiene educación primaria o menos, esto se traduce en el hecho de que el 43% del total de los funcionarios no tiene estudios secundarios completos y el 83% no cuenta con estudios superiores completos.

4. Situación Tecnológica.

Área Operativa

La utilización de sistemas informáticos en el área operativa es aún incipiente. El proceso de admisión en las ventanillas de las estafetas postales es enteramente manual en todo el territorio nacional. En la etapa de procesamiento sólo se ha informatizado la elaboración de despachos en el correo internacional de salida. Se cuenta con tecnología informática en el seguimiento internacional de envíos (EMS), a través de la Red Mundial Post-Net. En el aspecto postal, sólo se cuenta con algunos equipos básicos para agilizar el trabajo, tales como franqueadoras, básculas y balanzas electrónicas, mesas de aperturas de sacas y soporte de sacas.

Área de Gestión Administrativa

Existe un considerable grado de desarrollo en los sistemas informáticos de esta área; se cuenta con bases de datos y software de aplicaciones en Administración, Finanzas y Recursos Humanos. Sin embargo, aun no se ha llegado a integrar un sistema de información en una red de procesamiento local para fines administrativos.

La razón del atraso tecnológico de COTEL ha obedecido a diversos factores:

- Falta de estrategias a nivel directivo: No es hasta finales de 1995 cuando se dan los primeros pasos para iniciar un proceso de informatización en Correos y Telégrafos.

- Escasa prioridad concedida por el gobierno central al desarrollo tecnológico del Correos panameños, expresado a través de una mínima asignación presupuestaria.
- Falta de personal técnico calificado para iniciar un proceso de desarrollo Informático.

Para la agilización del servicio postal prestado a la clientela se requiere la aplicación de tecnologías apropiadas, para los segmentos referentes a la atención al público, procesamiento de los envíos, transporte y distribución. En lo que respecta a la atención al público, es necesaria la dotación de canceladoras y básculas modernas, así como también la implantación del servicio electrónico de atención. El rastreo de envíos sólo es realizado por el servicio EMS, por lo que falta extenderlo hacia las otras áreas (certificados, giros, etc.). Para el procesamiento de envíos se carece de atadoras, empacadoras, mejor mobiliario, es necesario ampliar y mejorar el sistema de rastreo de envíos, etc. El mejoramiento de la flota de transporte es indispensable, a fin de modernizar la flota vehicular, así como también implantar un mejor sistema de radio-comunicación, para todos los vehículos de la flota.

5. Mercado Postal Panameño.

Las tendencias del mercado postal mundial indican que el tráfico de envíos entre los individuos se ha ido reduciendo, contrario a lo que ocurre con el movimiento del tráfico de envíos que se observa entre empresas e individuos, entre individuos y empresas y entre empresas, el cual va en constante ascenso.

Este fenómeno tiende a acentuarse en los próximos años, por la mayor utilización de tecnologías por las empresas y mayor utilización del correo electrónico al alcance de los consumidores. Por cierto, los recientes avances tecnológicos, como la red Internet, telefonía celular, telefonía satelital y digitalización de la red telefónica, si por un lado tienden a sustituir parte del tráfico postal, por el otro estimulan el contacto directo entre empresas y clientes, con información personal, propagandas y productos.

Panamá no ha estado ajena a esta situación, pues en el transcurso de los últimos años se ha registrado un importante movimiento de las actividades postales, originado en lo que podríamos denominar el surgimiento y rápido crecimiento del correo comercial empresarial, el cual se sustenta sobre la base de las operaciones económicas que tienen lugar entre las empresas y los individuos.

No hay que olvidar el hecho de que el correo constituye un eslabón muy importante dentro de la cadena del transporte y las comunicaciones, el cual es de vital importancia para el desarrollo de las economías nacionales.

Nuestras estimaciones alcanzan a caracterizar el hecho de que aproximadamente el 89% del tráfico de correspondencia del mercado postal nacional, tiene su origen en las empresas. Esto nos indica que la evolución del mercado postal se orienta hacia el posicionamiento del correo, como una organización de crucial importancia dentro de la logística del transporte y su principal cliente lo constituyen las empresas.

A pesar del importante crecimiento sostenido del correo empresarial en el movimiento operativo de COTEL, durante los últimos años, sólo se ha logrado captar aproximadamente el 18.5% del total del mercado postal nacional a la fecha. El resto del volumen no captado por COTEL lo asumen directamente las empresas, quienes han adoptado formas particulares de procesamiento y distribución. Lo hacen a través de la contratación de los servicios de mensajerías privadas para la distribución de facturas de servicios básicos, telefonía celular, cable t.v., estados de cuentas bancarios, etc., y otras modalidades, que incluyen que el cliente busque el envío a la empresa o banco correspondiente.

A pesar del surgimiento de empresas que compiten directamente con COTEL en condiciones de mayores ventajas, la conformación de un entorno que se caracteriza su cada vez por su mayor grado de competitividad, la coloca también en una posición de mayor vulnerabilidad

Por otro lado, COTEL tiene un posicionamiento estratégico en el lado opuesto en relación con las tendencias del mercado. No obstante una de las mayores fortalezas es que cuenta con una red de atención atomizada en todo el país y una logística de entrega orientada a los domicilios, acercándose al máximo al cliente, lo que le da ventajas con respecto a sus competidores.

El alcance del mercado postal panameño está limitado a los servicios tradicionales básicos (correo tradicional), mensajería especializada local, encomiendas comerciales, principalmente entre la Zona Libre (Colón) y Panamá, courier expreso internacional, nacional y transferencia de fondos. No se han

añadido otros servicios y productos ya desarrollados por la industria postal en otros países. Restricciones existentes en la distribución domiciliaria, principalmente en la ciudad de Panamá, son la principal barrera para el incremento del volumen de envíos de publicidad comercial y mensajes personales, entre otros.

El mercado del negocio courier o envíos expresos, con destino nacional e internacional, es servido por aproximadamente veinte empresas, las cuales conforman un mercado altamente competitivo, con múltiples valores agregados a los servicios ofrecidos, entre los que se destacan fundamentalmente el servicio de atención de calidad al cliente. Las empresas tratan de captar clientela mediante ofertas atractivas, promociones según volumen de envíos enviados y tratan permanentemente de incrementar la fidelidad del cliente hacia la empresa. Esto hace que las mismas entablen una encarnizada lucha por la atracción de nuevos clientes y tratan de captar los clientes de la competencia. Podemos estimar que un 88% de los envíos expedidos en el mercado courier nacional es originado por el mercado empresarial.

En el caso del mercado de courier con destino internacional, el mercado está dominado por la empresa DHL, quien además brinda los servicios alternos de carga, línea de aviones propios y posee en Panamá un centro de logística de carga a nivel latinoamericano, convirtiéndose nuestro país en un importante centro de operaciones mundiales para esta empresa. El servicio EMS de COTEL, con sus limitaciones propias, capta un aproximado del 2% del mercado.

Estimación del Mercado Postal

	VALOR Balboas/millones	VOLUMEN Millones envíos
Mercado Total del País	38,6	55,0
COTEL	6,5	10,2
Participación de COTEL	16,8%	18,5%

Fuente: Estimaciones del Equipo PIDEP (abril 2005)

6. Acciones para la Modernización del Servicio Postal

Plan Integral de Desarrollo Postal.

Las acciones para llevar a cabo el proceso de modernización del servicio postal panameño, han estado enmarcadas en el proyecto denominado Plan Integral de Reforma y Desarrollo Postal de Panamá, el cual se ha concebido y puesto en acción, en conjunto con la Unión Postal Universal (UPU) y la Unión Postal de las Américas, España y Portugal.

El objetivo fundamental del PIDEP, se enmarca en transformar la situación actual del sector postal de Panamá, mediante la inclusión de acciones que

conduzcan a un nuevo ordenamiento normativo del mercado postal nacional, un cambio positivo de la oferta de servicios postales y la transformación institucional de la Dirección General de Correos y Telégrafos.

El inicio de las actividades del PIDEP tuvo lugar en enero de 2005, en la cual se recibió la visita del Consejero Regional de la UPU y sostuvo una entrevista con la Viceministra de Gobierno y Justicia y el Despacho Superior de Correos y Telégrafos. En esta reunión de trabajo, se anuncia la escogencia de la UPU para que Panamá sea uno de los países receptores de esta iniciativa y se determinó la fecha para la llegada de los consultores.

En el mes de abril de 2005, se recibió la misión conformada por el Consejero Regional de la UPU y dos consultores postales internacionales de la Administración Postal de Brasil, quienes conjuntamente con un grupo de trabajo de nuestra Institución, evaluaron y definieron la situación actual de la Dirección General de Correos y Telégrafos y se establecieron las pautas en las cuales se definirá el marco de acción a seguir con el proceso de modernización postal.

En el mes de julio de 2005, tuvo lugar una segunda visita del Consejero Regional de la UPU y dos consultores postales internacionales de la Administración Postal de Brasil, en la cual se realizaron las siguientes actividades:

- Se concertó una reunión con técnicos del Ministerio de Gobierno y Justicia y del Ministerio de Economía y Finanzas, en la cual se presentó el Informe de Diagnóstico de la Situación Actual del Sector Postal Nacional y el

Cronograma de Ejecución del PIDEP. En esta reunión se expuso todo lo concerniente a los detalles de las actividades a seguir a corto, mediano y largo plazo, para realizar todo el proceso de modernización postal, incluyendo las estimaciones de costo de las consultorías, fundamentales para el éxito del PIDEP, y las recomendaciones y sugerencias en cuanto a las posibles fuentes de financiamiento de las mismas, para garantizar el éxito de las actividades establecidas en el cronograma del PIDEP.

- Reunión con las altas autoridades del Ministerio de Gobierno y Justicia, Ministerio de Economía y Finanzas y asesores de la Presidencia de la República, en la cual se presentó el diagnóstico de la situación actual y el proyecto PIDEP, con el programa de las consultorías especiales para llevar a cabo la modernización del servicio postal panameño.
- Producto de esta última reunión, el Señor Ministro de Gobierno y Justicia expresó el compromiso del Gobierno Nacional para la realización y puesta en marcha de todo el proceso de modernización, incluido en el Proyecto PIDEP.
- Reunión con los funcionarios de la Dirección General de Correos y Telégrafos, la Asociación de Empleados (ASECOTEL) y la Asociación Internacional de Trabajadores de las Telecomunicaciones (UNI), en la cual se presentó el diagnóstico de la situación actual y el plan PIDEP.
- Se presentó una petición de la Dirección General de Correos y Telégrafos al Señor Ministro de Gobierno y Justicia para la conformación de un

Comité Ejecutivo, con el fin de apoyar las acciones del plan de ejecución del PIDEP y darle continuidad a los trabajos. El Comité Ejecutivo deberá estar integrado por funcionarios del Ministerio Gobierno y Justicia (Asesoría Legal y la Dirección Nacional de Tecnología) y el Ministerio de Economía y Finanzas (Dirección de Políticas Públicas y Cooperación Técnica).

- Creación de un grupo de trabajo en COTEL, el cual es el encargado de llevar a cabo la acciones pertinentes al PIDEP y preparase para la recepción de las consultorías.
- Se han estado realizando conversaciones con la Dirección de Cooperación Técnica del Ministerio de Economía y Finanzas, para que a través de fondos de cooperación técnica no reembolsables, se puedan llevar a cabo seminarios de sensibilización y capacitación dirigidos a los funcionarios de correos, lo cual coadyuvaría a facilitar la implementación del plan PIDEP.
- Petición de colaboración y asistencia técnica a la Administración Postal de Brasil, para el apoyo de la elaboración y formulación del proyecto de reimplantación de la distribución domiciliaria. Se espera que este proyecto sea presentado al Comité de Fideicomiso del Fondo de Calidad de la UPU, para su respectiva evaluación y aprobación.

Otras acciones realizadas han tenido como marco de referencia, el próximo inicio de las actividades dispuestas en el Plan PIDEP, las cuales se refieren a:

- Creación de un Comité Ejecutivo del Plan PIDEP, integrado por el Ministerio de Economía y Finanzas (Dirección de Políticas Públicas y Dirección Nacional de Cooperación Técnica) y el Ministerio de Gobierno y Justicia (Dirección Nacional de Tecnología). Los representantes del Ministerio de Economía y Finanzas son la Licda. Ernestina Hart, por parte de la Dirección de Políticas Públicas y la Licda. Noris Vásquez, por parte de la Dirección de cooperación Técnica. El Ministerio de Gobierno y Justicia está representado por el Ing. Virgilio Sánchez, de la Dirección Nacional de Tecnología. Se concertó una primera reunión de este Comité Ejecutivo, en la cual se dio a conocer el marco general del Plan PIDEP y las acciones iniciales para llevarlo a cabo.
- Reuniones de trabajo con representantes de las delegaciones diplomáticas de España y Francia, en la cual se expuso las necesidades de la Institución, en materia de cooperación técnica, para la consecución de los recursos necesarios para el inicio de actividades del Plan PIDEP. La solicitud planteada será elevada a la consideración de los Gobiernos de dichas representaciones diplomáticas, con el fin de ubicar los recursos y poderlos destinar a nuestra Institución.
- Reunión de trabajo con la Comisión de Comunicaciones de la Asamblea Nacional de Diputados, para dar a conocer el Proyecto del Plan PIDEP e iniciar las actividades de sensibilización de las altas autoridades.

Financiamiento.

Para el financiamiento del plan PIDEP se han identificado posibles fuentes de financiamiento, las cuales podrían ser las siguientes:

- Organismos multilaterales de desarrollo (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo).
- Fondos de asistencia para el desarrollo de organismos de cooperación técnica de países desarrollados.
- Asistencia técnica proveniente de Administraciones Postales Internacionales, con amplia experiencia en procesos de desarrollo postal.
- Recursos propios (presupuesto de inversiones, fondos de recursos financieros, partidas presupuestarias asignadas por el Gobierno nacional para estos fines etc.).

Acciones a Seguir.

Las acciones a seguir se circunscriben a la ejecución inmediata de seis grandes consultorías, las cuales en su conjunto determinarán el marco de la modernización de la Dirección General de Correos y Telégrafos y de todo el mercado postal nacional.

Para tal efecto, se gestionan ante las autoridades del Ministerio de Gobierno y Justicia y el Ministerio de Economía y Finanzas, la consecución de los

recursos presupuestarios y financieros, para el pronto inicio de estos importantes trabajos.

Las consultorías se circunscriben a los siguientes puntos:

- **Determinación del Servicio Postal Universal.**
    - Análisis de los servicios actuales.
    - Modelo de Costeo.
    - Propuesta del Servicio Postal Universal.
- **Política Sectorial.**
    - Elaboración de la propuesta de política del Gobierno Nacional para el sector postal.
- **Marco Legal.**
    - Preparación del Proyecto de Ley Postal.
    - Elaboración del plan de aplicación de regulación.
    - Elaboración de la reglamentación para la regulación.
- **Reforma de Servicios**
    - Elaboración del plan de desarrollo de operación.
- **Acciones del Operador**
    - Reorganización del proceso operativo de servicios.
    - Capacitación.
- **Actividades de la Reforma**
    - Sensibilización de las autoridades del Gobierno Nacional en el Servicio Postal Universal.

- Sensibilización del órgano legislativo y de la sociedad en el marco legal y la reforma postal.

7. Situación Operacional

El proceso operativo de COTEL se circunscribe al proceso de admisión, clasificación / transporte y entrega de la correspondencia, lo que constituye el aspecto medular del negocio y esencia de esta empresa. Esto es válido para sus dos principales mercados: el correo tradicional y el mercado courier nacional e internacional.

El proceso de admisión tiene que ver con la recepción de la correspondencia en todas sus modalidades: ventanillas, Oficina de Atención a Grandes Clientes, franqueo particular y buzones. Este proceso se brinda fundamentalmente en las ventanillas de ventas y se realiza en forma manual y con sistemas que requieren demasiado tiempo para llevar a cabo las operaciones. No existe un sistema para recoger la correspondencia de los clientes comerciales y corporativos ni buzones externos que permitan la admisión en cualquier hora del día o la noche. El horario de las estafetas no es uniforme a nivel nacional. A nivel metropolitano en las ciudades de Panamá, Colón, La Chorrera y cabeceras de provincias es de 7:00 A.M. a 5:45 P.M. y los sábados de 7:00 A.M. a 4:45 P.M.; algunas operan con un horario de 8:00 A.M. a 4:00 P.M. de lunes a viernes.

El proceso de clasificación / transporte se refiere a la clasificación de la correspondencia según destino y su posterior transporte o encaminamiento nacional o internacional. Los principales problemas en este proceso son la

inexistencia de manuales de procedimientos operativos y equipo especializado para un mejor procesamiento de la correspondencia, pues no hay canceladoras, casilleros ni los suministros básicos para realizar los trabajos operativos. Todo el proceso se debe llevar de manera manual y la flota vehicular, eje central de esta fase, está desgastada y con un alto grado de obsolescencia.

El proceso de entrega constituye la fase final, pues representa la recepción de la correspondencia por su destinatario a través de sus distintas formas: apartados postales, entrega general y distribución domiciliaria. El más grave problema en esta fase es que prácticamente no existe la distribución domiciliaria en Panamá, pues sólo un 5% de la correspondencia se entrega por esa vía, el resto (15%), se distribuye por entrega general y un 85% a través de los apartados postales.

El proceso operativo de admisión, encaminamiento, clasificación y distribución de envío postales se realiza con 124 agencias a escala nacional, pertenecientes a diez (10) Administraciones Provinciales, 3 oficinas especiales, un (1) Centro de Procesamiento y una oficina de Transbordo Aéreo a la Dirección de Servicios Postales, que cuenta con un total de 4 funcionarios operativos, para la supervisión de las actividades postales en todo el territorio nacional. Durante los últimos años se han cerrado algunas agencias postales, producto de bajos volúmenes de operaciones y aquellas que sólo prestaban el servicio de telegrafía.

Admisión.

En las estafetas los servicios se brindan a través de las ventanillas de ventas, en la que la totalidad del proceso de admisión se realiza manualmente y con sistemas que requieren demasiado tiempo para llevar a cabo las operaciones, particularmente de telegramas, recomendados y giros postales y telegráficos.

No existe un sistema para recoger la correspondencia de los clientes corporativos, en sus oficinas, ni buzones externos en lugares estratégicos que faciliten el depósito del correo, o que permitan que éste sea entregado a cualquier hora del día.

El sistema de admisión por la modalidad de Porte Pagado (Servicio de Atención a Grandes Clientes), aunque simplifica enormemente el proceso, está limitado a una oficina en la ciudad de Panamá (Balboa-Ancón), Ciudad de Colón (Estafeta de Calle 9) y en la Ciudad de David (Estafeta de David).

Al igual que Porte Pagado, algunos servicios como el de Encomiendas Postales, Expreso Postal y otros sólo se encuentran disponibles en algunas oficinas, lo que limita su desarrollo.

La imagen que se brinda no es la mejor; el trato al público es inadecuado y a veces hasta hostil; la imagen que proyecta el funcionario y las estafetas de la Institución es variada, algunas buenas y en otras no.

Se observan multiplicidad de errores, producto de fallas humanas y de equipo. No se verifica el porte de la correspondencia ingresada, ni aquella que es

directamente franqueada en la empresa privada. Es práctica común y generalizada omitir la imposición de fechas en los envíos, lo que impide controlar la calidad y deslindar responsabilidades

Aunque las estafetas deben matasellar, verificar el franqueo y clasificar la correspondencia que ingresó en los buzones o por ventanilla y los buzones, muchas de ellas no cumplen con este proceso, porque no cuentan con una organización ni el equipo que le permita realizarlo en forma ágil y sistemática. Además, no cuentan con los instrumentos ni con los casilleros necesarios para clasificar la correspondencia.

Centro de Procesamiento Postal.

El Centro Postal funciona en un local cuya área es 590.5 mts^2. Este espacio es un tanto reducido para el funcionamiento de esta oficina; Además de la limitación de espacio, tampoco cuenta con los materiales y equipos necesarios para operar adecuadamente. Un aspecto que hay que señalar, lo constituye el hecho de que esta importante oficina de procesamiento postal se encuentra en un primer piso, por lo cual resulta difícil el traslado de los despachos postales.

Se cuenta con un montacargas, el cual se utiliza para el traslado de las sacas postales de la planta baja hacia el primer alto, el que se ubica el Centro Postal. Cuando el montacargas sufre desperfectos técnicos la operación debe realizarse manualmente y hay que trasladar las sacas por las escaleras, lo cual afecta sensiblemente al personal y, por ende, las operaciones.

En el Centro Postal laboran cincuenta y uno (51) empleados y se clasifican sesenta mil cuatrocientos once mil (60,411) envíos diariamente (cantidad estimada). Se confeccionan en promedio un total de ciento veintidós (122) despachos diarios, de los cuales cuarenta (40) son internacionales y ochenta y dos (82) son despachos nacionales.

Tomando en consideración los 51 funcionarios del Centro Postal y los 60,411 envíos que se manejan diariamente, obtenemos una media de mil ciento ochenta y cuatro (1,184) envíos, procesados diariamente por cada empleado.

Es evidente y notoria la falta de equipo postal adecuado para una efectiva realización del trabajo, realizado por esta importante oficina operativa. No existe una cantidad óptima de casilleros para la clasificación ni se cuenta con los implementos postales propios de las labores de este centro de clasificación. Además, es notoria la falta de artículos y útiles de oficina (papelería, papel carbón, carpetas, bolígrafos, lápices, etc.).

Entrega y Transporte de Despachos.

En Panamá, la distribución de la correspondencia tiene una particularidad especial y es que la mayor parte de la misma (75%) se entrega a través de 62,739 apartados postales, de los cuales cerca de 5,000 deben renovarse, por encontrarse deteriorados. El resto de la correspondencia es distribuida por entrega general (17%) y por distribución domiciliaria (8%). La distribución domiciliaria es mínima en la ciudad capital y en Colón, incluida Zona Libre. En el

interior es un tanto más efectiva. A escala nacional se distribuyen 12.4 millones de envíos anuales.

Para que un envío sea entregado en el apartado correspondiente es necesario que el destinatario, sea el titular o adjunto, estén debidamente registrados, pagando una tasa proporcional al número de adjuntos que se inscriba. Si el destinatario no está inscrito su correspondencia es rechazada.

El 8% (992,000 envíos) es distribuido en el ámbito nacional por 36 carteros. Estos carteros laboran 312 días al año y distribuyen un promedio de 88 envíos diarios cada uno.

Este promedio es sumamente bajo y si tomamos en cuenta que en Colón no cuentan con carteros y que en la ciudad de Panamá los sectores de mayor población no tienen distribución a domicilio y donde la hay, la productividad de los carteros es baja o su cantidad es insuficiente; la situación del correo en esta área es crítica.

Tomado en cuenta que un cartero debe distribuir 300 envíos diarios de lunes a viernes y 200 los sábados; los 36 carteros tienen capacidad para distribuir 3, 369,600 anuales.

El 17% restante (2, 108,000 envíos), es distribuido a través de ventanilla en las oficinas de correo (entrega general). Dentro de este volumen de envíos manejados por la entrega general, se encuentra un gran porcentaje de los mismos, con dirección domiciliaria que, por estar el domicilio en un sector que no

cuenta con cartero, pasan a entrega general (caso Colón, San Miguelito, áreas Revertidas y Tocumen).

El hecho de no contar con una red de distribución domiciliaria bien atendida le ha impedido a COTEL captar un gran mercado de facturación de servicios básicos, banca, seguros y casas comerciales y desarrollar un servicio de mensajería expresa.

La situación de la distribución domiciliaria se ha venido deteriorando paulatinamente por las siguientes razones:

1. Nomenclatura caótica y muy variante.
2. Inexistencia de una zonificación y codificación postal adecuada de los centros urbanos y del país.
3. Número de carteros muy limitado y sin el equipo apropiado para realizar su trabajo.
4. Mala distribución de las áreas de reparto.
5. Dificultades para acceder edificios y residencias (carencia de buzones postales).
6. Sectores inseguros.
7. Falta de controles y supervisión sobre los carteros, lo que produce un servicio ineficiente y de baja calidad.
8. Un gran porcentaje de la población desconoce que existe distribución a domicilio.

A nivel nacional solo se cuenta con 36 carteros-mensajeros y de éstos sólo 18 atienden el área metropolitana. Esta situación tiende a inhibir el mercado postal, ya que numerosas personas que escriben y no tienen apartado postal indican su dirección domiciliaria como remitente y al no darse este tipo de distribución, la respuesta no solamente no llega, sino que los funcionarios no la regresan. Ellos sin, fundamento alguno, la colocan en entregan general, donde por supuesto, nadie la retira, provocándose una gran acumulación de envíos en esta sección, en donde tampoco existen controles adecuados y la correspondencia permanece allí por mucho más tiempo del estipulado.

En la entrega general los errores alfabéticos de clasificación son notorios y generan pérdida de correspondencia y atrasos en su entrega.

No tener una red de reparto a domicilio bien atendida impide captar en mayor medida la voluminosa facturación de los servicios básicos, banca, seguros y casas comerciales y desarrollar un servicio de mensajería expresa.

La distribución en los apartados se realiza de manera mecánica y poco consistente dándose excesivos errores, en los que la correspondencia de unos se coloca en los apartados de otros, generándose continuas devoluciones. El sistema de clasificación de apartados no se realiza de manera secundaria por falta de equipo (casilleros), lo cual disminuye la productividad de la colocación de la correspondencia en los mismos. Algunos aspectos como la inadecuada iluminación, las técnicas de clasificación y lectura, la pérdida de visión por efecto de la edad de los funcionarios y los variados y mal distribuidos sistemas de

numeración de los apartados, agravan las deficiencias en la calidad del servicio. El uso de los apartados se ha convertido en una práctica común y aceptada, hasta el punto de que Bancos y casas comerciales piden, como requisito a sus clientes, poseer uno para los trámites de crédito, de lo contrario se les cobra un cargo anual por el servicio de entrega de documentos, resultando una demanda no atendida, que se refleja en la cantidad de adjuntos.

Red de Transporte.

La red de transporte terrestre postal cubre principalmente rutas nacionales que van de Panamá a Colón, de Panamá a Divisa, de Divisa a las Tablas, de Divisa a David y viceversa; así como rutas que cubren el área metropolitana y rutas secundarias que, generalmente, van desde la cabecera de las provincias a las diferentes estafetas del país. La mayoría de estas rutas cuentan con un trazado adecuado, pero en algunas la frecuencia y horarios de recorridos no son los más adecuados.

Los despachos postales se transportan a través de vehículos propios y contratistas particulares. El mismo consiste en el pago a transportistas para intercambiar los despachos de correos entre dos o más oficinas postales. En el interior del país es donde mayormente se practica este sistema.

Los despachos son transportados en su mayoría por 38 vehículos operativos (entre motos, paneles, autos sedanes, etc.) lo que constituye el 84 % del total de la flota. El 16 % restante son prácticamente vehículos de uso administrativo (8 en total que prestan servicios en el edificio sede).

Actualmente, la flota vehicular de COTEL, actualmente se encuentra muy desgastada, principalmente como consecuencia de los altos kilometrajes consumidos, los excesos de carga y sus años de operación, lo cual es apoyado por el hecho de que el 89.7% de la flota tiene un promedio general de 9 años de operación.

Tráfico Operativo Postal

El movimiento total de la correspondencia expedida y recibida, ha experimentado un notable decrecimiento de un 35% en el período comprendido entre los años 2000 – 2004. Para el año 2000, el volumen total de la correspondencia manejada fue de 28.7 millones de piezas, incluyendo el correo local, internacional (salida y llegada), el servicio a grandes clientes y las franquicias otorgadas. En el año 2004, el volumen de tráfico cae a 18.4 millones de envíos. De este último total, el correo internacional recibido representa el 10.8% (2.0 millones de piezas) y el de salida el 32.8% (6.0 millones de piezas). El correo expedido con destino nacional constituye el 45.5% (8.4 millones de piezas). Así mismo, tenemos que el servicio de atención a los grandes clientes generó el 67.2% (12.2 millones de piezas) del total del tráfico, compuesto por envíos de documentos comerciales (estados de cuentas, promociones, publicidad e información comercial en general). El tráfico generado por el correo courier (expedido y recibido) sólo alcanza a tener un 0.14% de participación en el total del tráfico (26,884 envíos).

8. Diferentes Rutas de transporte

Este vendría siendo la sección medular dentro de este proyecto, ya que vamos a estar viendo las diferentes las diferentes rutas que existen actualmente de transporte de los correos para realizar la distribución dentro de todo el país. Para entrar en detalle respecto a esto e ir conociéndolas bien, decidimos dividirlas de la siguiente forma: A) Generalidades sobre rutas de Transporte; B) Rutas de Estafetas y C) Rutas EMS (Servicio de Courier Especializado, entregado a domicilio).

Generalidades Sobre Rutas de Transporte

- El tiempo de duración para realizar las RUTAS UNICAS de la mañana y de la tarde de lunes a viernes es en promedio de 4 Horas con 30 minutos. La secuencia para ambas rutas debe ser: Los Pueblos, Villa Lucre, Dentro del Machetazo de San Miguelito (Zona 11), Pueblo Nuevo (Zona 8), Betania (Zona 6), El Dorado (Zona 6ª), Universidad Nacional, Plaza Concordia (Zona 7), Calidonia (Zona 4), Centro Comercial de las Américas (Zona 5), Chorrillo (Zona 2), Balboa, Paitilla, World Trade Center, San Francisco (Zona 9), Carrasquilla (Zona 9ª), Súper 99 de Vía España (Zona 10) y Los Pueblos.
- El Tiempo de duración para realizar la RUTA UNICA SABATINA es en promedio de 4 horas. La secuencia para esta ruta debe ser. Los Pueblos, Machetazo de San Miguelito (Zona 11), Pueblo Nuevo (Zona 8), Betania (Zona 6), El Dorado (Zona 6ª), Plaza Concordia (Zona 7),

Calidonia (Zona 4), Centro Comercial Las Américas (Zona 5), Balboa, Paitilla, World Trade Center, San Francisco (Zona 9), Carrasquilla (Zona 9[a]), Súper 99 de Vía España (Zona 10) y Los Pueblos.

- Actualmente, existe una Ruta Panamá – Darién ya es cubierta por un transportista que retira los envíos los días Lunes, Miércoles y Viernes y cubre la ruta de Santa Fe, Metetí y La Palma.
- Contamos con rutas aéreas locales hacia Darién y San Blas (El Real, Jaqué, La Palma, Playón Chico, Narganá) que es cubierta por la compañía Aeroperlas a través de un contrato con la Institución. Igualmente, la Compañía PARSA (Air Panamá) se encarga del transporte de carga diaria de Bocas del Toro y Changuinola.
- Para el transporte interno de carga en las provincias (a excepción de Panamá) tenemos contratados aproximadamente 25 transportistas o correistas, quienes retiran las cargas en las cabeceras y recogen/entregan las cargas en las oficinas postales internas de las provincias.
- La carga destinada a la Isla de Chimán, Taboga y san Miguel es retirada en el Edificio sede y transportada por correistas vía barco y distribuida en dichos lugares (no contamos con oficinas en esos lugares).

Rutas de Estafetas

A continuación presentamos las 8 rutas existentes de Estafetas en el país.

- **Transbordo de Madrugada:** Trasbordo, Los Pueblos, Las cumbres (Zona 15), Zona 18, Gamboa, Paraíso, Balboa, Los Pueblos. Horario: 5:00 a.m. a 10:30 a.m. de Lunes a Sábado
- **Ruta Única Mañana:** Los Pueblos, Villa Lucre, Machetazo de San Miguelito (Zona 11), Pueblo Nuevo (Zona 8), Betania (Zona 6), El Dorado (Zona 6ª), Universidad Nacional, Plaza Concordia (Zona 7), Calidonia (Zona 4), Centro Comercial las Ameritas (Zona 5), Chorrillo (Zona 2), Balboa, Paitilla, World Trade Center, San Francisco (Zona 9), Carrasquilla (Zona 9ª), Súper 99 de Vía España (Zona 10), Los Pueblos. Horario: 7:00 a.m. a 12:30 p.m. de lunes a Viernes y de 9.00 a.m. a 2:00 p.m. los Sábados.
- **Ruta Única Tarde:** Los Pueblos, Villa Lucre, Machetazo de San Miguelito, Zona 8, Zona 6, Zona 6ª, Universidad Nacional, Zona 7, Zona 4, Zona 5, Zona 2, Balboa, Paitilla, World Trade Center, Zona 9, Zona 9ª, Zona 10, Los Pueblos. Horarios: 12:30 p.m. a 6:00 p.m. de Lunes a Viernes.
- **Transbordo Nocturno:** Transbordo Aéreo, Lunes a Sábado, Lunes, Miércoles y Viernes, retirar correspondencia en los hoteles: Ejecutivo, Continental y Panamá Milton. Horario: 400 p.m. a 9.30 p.m. de Lunes a Sábado.
- **Ruta Panamá – Divisa y Viceversa, Lunes a Viernes:** Entregando y retirando correspondencia en todos los buzones de las oficinas

ubicadas en la Vía Panamericana, saliendo de Panamá y encontrándose con los vehículos que salen de Chiriquí y Los Santos en la oficina de intercambio de Divisa. Esto se realiza en horario nocturno. Horario. 6:00 p.m. a 6:00 a.m.

- **Ruta Chiriquí – Divisa y Viceversa, Lunes a Viernes:** Entregando y retirando correspondencia en todos los buzones de las oficinas, saliendo de Chiriquí y encontrándose con los vehículos que salen de Panamá y Los Santos en la oficina de intercambio de Divisa. Esto se realiza en horario nocturno. Horario: 6:00 p.m. a 6:00 a.m.
- **Ruta Los Santos – Divisa y Viceversa, Lunes a Viernes:** Entregando y retirando correspondencia en todos los buzones de las oficinas, saliendo de Los Santos y encontrándose con los vehículos que salen de Panamá y Chiriquí en las oficinas de intercambio de Divisa. Esto se realiza en horario nocturno. Horario 6:00 p.m. a 6:00 a.m.
- **Ruta C:** Los Pueblos, trasbordo aéreo, Zona 13, Zona 14, de Lunes a Sábado, Martes y Jueves retirar/llevar correspondencia a Chepo y Pacora: Horario: 11:00 a.m. a 4:30 p.m.

<u>Rutas EMS (Servicio de Courier Especializado, entregado a domicilio)</u>

- **Área Bancaria:** Empieza en la mañana, incluye valijas, envíos, mensajería, servicio Generales, HSBC. Su recorrido cubre todo el Cangrejo, Obarrio, Paitilla, Marbella y parte de Bella Vista.

- **Área de la Ciudad:** Bella Vista, Dos Mares, Alameda, Locería, Área Revertida
- **Área de las Afuera:** Dorado, Betania, San Francisco, Carrasquillo, Multiplaza, Vista Hermosa, Río Abajo, San Miguelito, Juan Díaz, Tocúmen, Las Cumbres, Costa del Este, Don Bosco, Concepción, 24 de Diciembre, Cerro Viento, San Antonio, Villa Lucre, Cerro Batea, Santa Librada. Retirar y llevar a Servicios Generales, envíos Domiciliarios
- **Rutas Valijas:** (Se realiza en la mañana y en la tarde) Llevar/retirar mercadería al aeropuerto Marcos Gelabert, entregar valijas a diferentes a 13 Instituciones y Misterios.

A continuación observaremos las diferentes oficinas activas de la Dirección General de Correos y Telégrafos (COTEL) en Panamá.

Provincia	Administración Provincial	Código	Nombre de la Estafeta
TOTAL......			**125**
Bocas del Toro	**Bocas del Toro**		**5**
		0101	Bocas del Toro
		0104	Almirante
		0106	Guabito
		0103	Changuinola
		0108	Chiriquí Grande
Coclé	**Coclé**		**13**
		0201	Aguadulce
		0205	El Roble
		0206	El Jaguito
		0211	Antón
		0213	Río Hato

		0203	El Cristo
		0209	Pocrí
		0216	La Pintada
		0221	Natá
		0223	El Caño
		0225	Olá
		0229	Penonomé
		0231	Río Grande
Colón	**Colón**		**8**
		0301	Colón (Calle 9a)
		0302	Colón (Zona Libre)
		0308	Gatún
		0312	Sabanitas
Comarca San	**Colón**	0345	Playón Chico
Blas		0347	Ailigandí
		0352	Narganá
		0360	Mulatupu
Chiriquí	**Chiriquí**		**23**
		0401	Alanje
		0403	Divalá
		0406	Puerto Armuelles
		0408	Progreso
		0409	Paso Canoa
		0411	Boquerón
		0413	Boquete
		0420	Cerro Punta
		0415	La Concepción
		0424	Volcán
		0426	David
		0427	Universidad de Chiriquí
		0432	Dolega
		0434	Potrerillos
		0436	Gualaca
		0440	El Nancito
		0438	Remedios

		0443	Rio Sereno
		0446	Las Lajas
		0444	San Felix
		0448	Horconcito
		0452	San Lorenzo
		0454	Tolé
Darién	**Darién**		**8**
		0513	Garachine
		0515	Jaqué
		0501	La Palma
		0504	Santa Fé
		0521	Sambú
		0531	El Real
		0541	Yaviza
		0542	Metetí
Herrera	**Herrera**		**11**
		0601	Chitré
		0603	La Arena
		0605	Monagrillo
		0609	Los Pozos
		0607	Las Minas
		0611	Ocú
		0613	Parita
		0615	Pesé
		0617	Santa María
		0619	Divisa
		0621	Chupampa
Los Santos	**Los Santos**		**11**
		0701	Guararé
		0722	La Palma
		0710	Las Tablas
		0731	Santo Domingo
		0739	Los Santos
		0740	Sabanagrande
		0744	Macaracas

		0749	Pedasí
		0754	Purio
		0758	Pocrí
		0766	Tonosí
Panamá	**Panamá Oeste**		**8**
		1003	Arraiján
		1005	Vista Alegre-Super Mercado Rey
		1007	Capira
		1013	Bejuco
		1011	Chame
		1015	La Chorrera
		1017	San Carlos
		1001	***El Valle***
Panamá	**Panamá Este**		**26**
		0807	Chepo, Parque del Pueblo
		0811	Zona 2,Chorrillo. Ctro. Comercial.
		0816	Zona 1/ 3/5, Calidonia, Ctr. Comer. Las Américas
		0815	Zona 4, Calidonia Frente a la Iglesia Don Bosco
		0818	Zona 6, Betania
		0819	Zona 6A, Centro Comercial El Dorado
		0823	Zona 7, Plaza Concordia
		0824	Universidad de Panamá
		0827	Zona 8, Pueblo Nuevo
		0830	Zona 9, San Francisco
		0831	Paitilla, Centro Comercial Paitilla.
		0832	World Trade Center, Edif. World. Trade Center
		0833	Plaza Panamá, Edificio Inteligente
		0834	Zona 9a, Carrasquilla
		0835	Zona 10, Dentro del Super 99 de Via España
		0838	Zona 12, Los Pueblos
		0839	Zona 13, Plaza Tocumen
		0843	Balboa, Ancón
		0844	Paraíso
		0847	Chilibre, Calle Principal
		0850	Zona 15, Las cumbres. Centro Comerc. Milla 8
		0855	Pacora

		0857	Zona 14, Dentro del Machetazo de la 24 de dic.
		0859	Zona 11, Dentro del machetazo de San Miguelito
		0860	Villa Lucre, Dentro del Rey de Villa Lucre
		0801	***Gamboa***
Veraguas	**Veraguas**		**12**
		0901	Atalaya
		0903	Calobre
		0905	Cañazas
		0907	La Mesa
		0909	Las Palmas
		0913	Montijo
		0917	Rìo de Jesús
		0919	San Francisco
		0921	Santa Fé
		0923	Santiago
		0924	La Normal
		0930	Soná

PLANEAMIENTO Y ESTADISTICA
RUTA DE RECIBO Y ENTREGA DE DESPACHOS
TAL COMO LA REALIZAN ACTUALMENTE
RUTA UNICA (A.M.)

Origen	Hora de Salida	Destino	Hora de Llegada	TIEMPO (Min.) DE RECORRIDO	Tiempo Carga/Descarga		Tiempo Carga/Descarga	
					Hora Inicio	Hora Final	Hora Inicio	Hora Final
Los Pueblos					7:00 a.m.	7:25 a.m.		
Los Pueblos	7:25 a.m.	Zona 8	**8:10 a.m.**	**45**			8:10 a.m.	8:11 a.m.
Zona 8	8:11 a.m.	Zona 6	**8:18 a.m.**	**7**			8:18 a.m.	8:21 a.m.
Zona 6	8:21 a.m.	Zona 6A	**8:30 a.m.**	**9**			8:30 a.m.	8:43 a.m.
Zona 6A	8:43 a.m.	Univ. Nac.	**8:50 a.m.**	**7**			8:50 a.m.	8:53 a.m.
Univ. Nac.	8:53 a.m.	Zona 7	**9:13 a.m.**	**20**			9:13 a.m.	9:19 a.m.
Zona 7	9:19 a.m.	Zona 4	**9:25 a.m.**	**6**			9:25 a.m.	9:28 a.m.
Zona 4	9:28 a.m.	Zona 5	**9:31 a.m.**	**3**			9:31 a.m.	9:37 a.m.
Zona 5	9:37 a.m.	Balboa	**9:47 a.m.**	**10**			9:47 a.m.	9:54 a.m.
Balboa	9:54 a.m.	Zona 2	**10:00 a.m.**	**6**			10:00 a.m.	10:02 a.m.
Zona 2	10:02 a.m.	Paitilla	**10:13 a.m.**	**11**			10:13 a.m.	10:17 a.m.
Paitilla	10:17 a.m.	W.T.C	**10:23 a.m.**	**6**			10:23 a.m.	10:29 a.m.
W.T.C.	10:29 a.m.	Plaza Pmá.	**10:35 a.m.**	**6**			10:35 a.m.	10:40 a.m.
Plaza Pmá	10:40 a.m.	Zona 9	**10:45 a.m.**	**5**			10:45 a.m.	10:48 a.m.
Zona 9	10:48 a.m.	Zona 9A	**10:55 a.m.**	**7**			10:55 a.m.	10:59 a.m.
Zona 9A	10:59 a.m.	Zona 10	**11:08 a.m.**	**9**			11:08 a.m.	11:12 a.m.
Zona 10	11:12 a.m.	Los Pueblos	**11:35 a.m.**	**23**	11:35 a.m.	11:55 a.m.		
			TOTAL	**3 HORAS**				

PLANEAMIENTO Y ESTADISTICA
RUTA DE RECIBO Y ENTREGA DE DESPACHOS
TAL COMO LA REALIZAN ACTUALMENTE
RUTA UNICA (P.M.)

Origen	Hora de Salida	Destino	Hora de Llegada	TIEMPO (Min.) DE RECORRIDO	Tiempo Carga/Descarga		Tiempo Carga/Descarga	
					Hora Inicio	Hora Final	Hora Inicio	Hora Final
Los Pueblos					12:40 a.m.	1:00 p.m.		
Los Pueblos	1:00 p.m.	Villa Lucre	**1:10 p.m.**	**10**			1:10 p.m.	1:15 p.m.
Villa Lucre	1:15 p.m.	Zona 11	**1:24 p.m.**	**9**			1:24 p.m.	1:26 p.m.
Zona 11	1:26 p.m.	Zona 8	**1:35 p.m.**	**9**			1:35 p.m.	1:36 p.m.
Zona 8	1:36 p.m.	Zona 6	**1:45 p.m.**	**9**			1:45 p.m.	1:50 p.m.
Zona 6	1:50 p.m.	Zona 6A	**1:58 p.m.**	**8**			1:58 p.m.	2:10 p.m.
Zona 6A	2:10 p.m.	Univ. Nac.	**2:24 p.m.**	**14**			2:24 p.m.	2:27 p.m.
Univ. Nac.	2:27 p.m.	Zona 7	**2:35 p.m.**	**8**			2:35 p.m.	2:43 p.m.
Zona 7	2:43 p.m.	Zona 4	**2:50 p.m.**	**7**			2:50 p.m.	2:55 p.m.
Zona 4	2:55 p.m.	Zona 5	**2:57 p.m.**	**2**			2:57 p.m.	3:09 p.m.
Zona 5	3:09 p.m.	Zona 2	**3:18 p.m.**	**9**			3:18 p.m.	3:20 p.m.
Zona 2	3:20 p.m.	Balboa	**3:25 p.m.**	**5**			3:25 p.m.	3:37 p.m.
Balboa	3:37 p.m.	Paitilla	**4:00 p.m.**	**23**			4:00 p.m.	4:07 p.m.
Paitilla	4:07 p.m.	W.T.C.	**4:15 p.m.**	**8**			4:15 p.m.	4:22 p.m.
W.T.C.	4:22 p.m.	Zona 9	**4:32 p.m.**	**10**			4:32 p.m.	4:36 p.m.
Zona 9	4:36 p.m.	Zona 9A	**4:44 p.m.**	**8**			4:44 p.m.	4:50 p.m.
Zona 9A	4:50 p.m.	Zona 10	**4:58 p.m.**	**8**			4:58 p.m.	5:02 p.m.
Zona 10	5:02 p.m.	Los Pueblos	**5:25 p.m.**	**23**	5:25 p.m.	5:50 p.m.		

PLANEAMIENTO Y ESTADISTICA
RUTA DE RECIBO Y ENTREGA DE DESPACHOS
TAL COMO LA REALIZAN ACTUALMENTE
RUTA UNICA SABATINA (A.M.)

Origen	Hora de Salida	Destino	Hora de Llegada	TIEMPO (Min.) DE RECORRIDO	Tiempo Carga/Descarga		Tiempo Carga/Descarga	
					Hora Inicio	Hora Final	Hora Inicio	Hora Final
Los Pueblos					8:30 a.m.	8:46 a.m.		
Los Pueblos	8:46 a.m.	Zona 11	**9:10 a.m.**	**24**			9:10 a.m.	9:14 a.m.
Zona 11	9:14 a.m.	Zona 8	**9:19 a.m.**	**5**			9:19 a.m.	9:20 a.m.
Zona 8	9:20 a.m.	Zona 6	**9:28 a.m.**	**8**			9:28 a.m.	9:31 a.m.
Zona 6	9:31 a.m.	Zona 6A	**9:38 a.m.**	**7**			9:38 a.m.	9:52 a.m.
Zona 6A	9:52 a.m.	Zona 7	**10:04 a.m.**	**12**			10:04 a.m.	10:10 a.m.
Zona 7	10:10 a.m.	Zona 4	**10:16 a.m.**	**6**			10:16 a.m.	10:22 a.m.
Zona 4	10:22 a.m.	Zona 5	**10:25 a.m.**	**3**			10:25 a.m.	10:35 a.m.
Zona 5	10:35 a.m.	Balboa	**10:44 a.m.**	**9**			10:44 a.m.	10:52 a.m.
Balboa	10:52 a.m.	Paitilla	**11:05 a.m.**	**13**			11:05 a.m.	11:10 a.m.
Paitilla	11:10 a.m.	W.T.C	**11:17 a.m.**	**7**			11:17 a.m.	11:25 a.m.
W.T.C.	11:25 a.m.	Zona 9	**11:35 a.m.**	**10**			11:35 a.m.	11:38 a.m.
Zona 9	11:38 a.m.	Zona 9A	**11:46 a.m.**	**8**			11:46 a.m.	11:55 a.m.
Zona 9A	11:55 a.m.	Zona 10	**12:04 p.m.**	**9**			12:04 p.m.	12:07 a.m.
Zona 10	12:07 p.m.	Los Pueblos	**12:40 p.m.**	**33**	12:50 p.m.	1:10 p.m.		

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. Situación Operativa

Admisión:

Es lo que respecta a la admisión de la correspondencia podemos darnos cuenta que la metodología utilizada dentro de la Dirección General de Correos (COTEL) es bastante deficiente, puesto que el proceso para poder entregar las cartas que van a ser enviadas es muy lento y incurre en muchos errores, a continuación entraremos en detalle de algunos de los aspectos en los cuales el proceso de admisión de la correspondencia se hace difícil y por ende ocasiona que el proceso sea más complicado:

1. **Proceso de Admisión:** El proceso de admisión es muy lento, puesto que el mismo es realizado únicamente a través de las ventanillas ubicadas en las diferentes oficinas de los correos en el territorio nacional.
2. **Sistemas Utilizados:** No existe ningún sistema utilizado, ya que todo es realizado manualmente, esto sin lugar a dudas trae como consecuencia que existan muchos errores, además de hacer del proceso de admisión mucho más lento.
3. **Sistemas de Porte Pagado, Encomiendas Postales y Expreso Postal:** Estos servicios pueden llegar a agilizar los diferentes proceso en lo que se refiere a la admisión de la correspondencia, puesto que son realizados por las mismas personas, o en caso particular del porte pagado, el cual es utilizado por grandes clientes exclusivamente, pero el problema

de estos servicios es que son utilizados exclusivamente en algunas estafetas de correos, por ende hace que el movimiento en estas sea más lento en diversas ocasiones, además de no darle la facilidad a los diferentes clientes de que puedan realizar estas transacciones en la estafeta de correos que se encuentra más cerca de sus instalaciones.

4. **Imagen:** La misma cara que presentan los correos a nivel nacional no es la mejor, comenzando por el recurso humano, el mismo siempre se encuentra de muy mala gana, tienden a ser muy groseros y nunca cuentan con una sonrisa para con los diferentes usuarios. Por otro lado los vehículos de transporte no se encuentran en las mejores condiciones, y COTEL como una entidad pública del gobierno tiene que cuidar muy bien de su imagen y de todo lo que los represente a ellos.

Centro de Procesamiento Postal

Dentro del Centro de Procesamiento Postal se hace muy difícil realizar las funciones diarias de cada uno de los diferentes funcionarios que en el trabajan. Además las facilidades y espacio con el que cuentan los diferentes empleados de esta institución para realizar su trabajo es bastante limitado y escaso, adicional la cantidad del personal humano que labora en el mismo es muy poco para todo el trabajo que se tiene que realizar en estos diferentes centros. Tampoco cuentan con funciones claramente definidas, lo que podría traer como consecuencia una desorganización de todo el proceso que se realiza dentro de estas oficinas para su posterior distribución, haciendo que el proceso de entrega a los destinos

finales sea muy lento y no cumpla con las expectativas con las cuales una entidad de esta magnitud deba contar.

Entrega y Transporte de Despachos

1. **Apartados Postales:** Primero que todo se tiene que tener presente que la distribución a raíz de apartados postales representa el 75 % de la correspondencia en el país, esto se hace a raíz de las 125 estafetas de correo existentes en el territorio nacional. Las Estafetas de correo no se encuentran en las mejores condiciones y la infraestructura no es la mejor. Adicional no se necesita solamente el número de apartado postal para poder recibir una carta, ya que uno tiene que estar agregado en la lista de las personas beneficiarias que pueden recibir correspondencia, de no estar en la lista, de no ser así es rechazada. Esta situación no es muy buena, ya que por ejemplo si una persona es miembro de la familia tiene que pagar por ese derecho y si son los mismos menores de edad de igual forma tienen que estar pagando por ellos, aunque los mismos no deber estar recibiendo gran cantidad de correspondencia, puesto que en el país la gran mayoría de la correspondencia proviene de bancos con estados de cuenta, por ende estos muchachos lo más probable es que no tengan estos gastos, y se tiene que pagar un monto por ellos, ellos deben buscar otros modo de control, puesto que también puede ser muy cierto que la gente juegue vivo y no mantengan sus apartados sino que reciban la correspondencia en los correos de alguna persona conocida.

2. **Entrega General:** En primera instancia esto representa el 17% de la correspondencia entregada en el país. Esta correspondencia es recibida por ventanilla, como se menciono anteriormente el servicio de ventanilla es muy ineficiente, puesto que por los problemas de los sistemas utilizados se hace muy lenta esta operación. Por otro lado se tiene que mencionar que mucha de lo que se retira por ventanilla es mercancía que es del servicio domiciliario, pero por la distancia no se encuentra un servicio a dicha área.
3. **Distribución Domiciliaria:** Esto representa el 8 %. Este sistema no se encuentra del todo organizado, cuentan con unos 36 carteros, lo cuales se centran en las mismas áreas, lo que trae como consecuencia que no tengan una cobertura completa del país, deben principalmente organizarlo y realizar una mejor estructuración de las diferentes rutas, para que de esta manera ellos puedan realizar una distribución completa de todo el país.

<u>Red de Transporte</u>

1. **Red en el interior de las Provincias:** Este proceso de distribución es muy bueno ya que dirigen toda la correspondencia directamente a las diferentes cabeceras de cada una de las provincias, lo cual trae como consecuencia de que la agrupación de cada una de las provincias se realice en un centro único para facilitar el proceso de distribución.

2. **Red a través de la Carretera Panamericana:** Este proceso también se hace de una forma correcta, puesto que provienen de tres puntos principales hacia encontrarse en el centro de cambio de Divisa, el cual es la división entre las tres principales regiones, por un lado la ruta proveniente de la Península de Azuero, la cual se reúne todo en Los Santos, por otro lado proviene otra ruta proveniente desde Chiriquí y finalmente la ruta que proviene desde Panamá, para que en ese punto se haga la distribución a todo el país.
3. **Red de transporte en la Provincia de Panamá:** Esta red de transporte en la capital es un poco defectuosa a razón de las diferentes rutas de transporte puesto que las mismas rutas que tienen establecidas se encuentran un poco distantes algunos puntos de los otros, esto pude darse a razón de la ubicación del centro de acopio, el cual se encuentra en Los Pueblos, es un poco distante para muchos puntos, consiguiente hace que sea algo complicado poder realizar la distribución más eficiente.

2. <u>Diferentes Rutas de Transporte</u>

<u>Rutas de Estafetas</u>

1. **Centro de Acopio:** El centro de acopio se encuentra en la actualidad en Los Pueblos, lo que a nuestro juicio se encuentra un poco distante, principalmente porque para poder ir hacia ese punto existe mucho tranque vehicular, lo cual haría que el proceso de distribución de la correspondencia sea más lento.

2. **Transporte hacia el Aeropuerto:** Esta distribución se hace en horas nocturnas lo cual no esta mal, pero antes de llegar a al aeropuerto tiene que realizar algunas paradas, en algunos hoteles de la localidad. Lo cual no debe realizarse puesto que se debe realizar un servicio directo al aeropuerto.
3. **Rutas en el Interior del País:** En el interior del país se realizan todas dentro de las respectivas provincias para que la correspondencia sea posteriormente transportada a las cabeceras de las provincias para que se muevan a Divisa en donde se realiza la distribución, ya sea de toda aquella correspondencia sin importar que la misma se dirija al interior o a la ciudad capital.
4. **Rutas en la Capital:** Esto a nuestro parecer es algo de lo que se tiene que comenzar a trabajar más, puesto que cuentan con rutas únicas, que recorren posiblemente distancias muy largas, lo cual atrasa los diferentes procesos dentro de la capital que es donde se maneja el mayor volumen.

Rutas EMS (Servicio de Courier Especializado – Entrega a Domicilio)

Para el sistema de las rutas de EMS, el cual es el servicio en el cual le llevan la mercancía o correspondencia a domicilio a diferentes la residencias de diferentes personas, siempre y cuando las mismas se encuentren dentro del área en la cual ellos tienen sus rutas establecidas, pero si bien es cierto que ellos poseen rutas establecidas , en varias áreas del país, poseen rutas en las cuales

se le carga toda la responsabilidad a una sola persona o en una sola ruta, por ende se deben segregar las diferentes rutas, para poder facilitar este proceso.

Las diferentes rutas de EMS con la que se cuentan en la actualidad son las siguientes: Área Bancaria, Área de la Ciudad, Área de las Afueras, Ruta Valijas. Con respecto a estas rutas se debe realizar una segregación de lo que ellos consideran las afueras, puesto que posee diferentes destinos que se encuentran muy distantes los unos de los otros, por ende deben contar con más rutas para poder facilitar este proceso de distribución y hacerlo más efectivo.

POSIBLES MEJORAS

1. Situación Operacional

Admisión

1. **Proceso de Admisión:** Como se menciono anteriormente este servicio es muy lento puesto que el mismo únicamente puede ser realizado mediante la ventanilla. Deben poseer buzones a las afueras de cada una de las oficinas postales, además de pequeñas sucursales o lugares en los cuales uno pueda adquirir las estampillas, buscar una fuente alterna que ocasione que no se congestione de sobre manera cada vez que se desea enviar alguna carta, sea al lugar que sea, o cualquiera que sea su destino.
2. **Sistema Utilizados:** En realidad deben procurar automatizar prácticamente todos sus procesos, manejar control por siglas o iniciales a modo de que inmediatamente llegando la carta la envíen a donde tiene que ir, para que la misma sea transportada a su destino final. Esto traería como consecuencia una disminución en los errores que ocurren dentro de la institución
3. **Porte Pagado, Encomienda de Mercancía y Expreso Postal:** Este servicio es para clientes muy exclusivos, pero de igual forma se hace muy incomodo, puesto que estas empresas que utilizan estos servicios manejan mucho volumen cada mes (pasa generalmente con bancos), Pero estos servicios únicamente se encuentran en algunas oficinas postales, lo que se debería hacer es implementarlo en todas las oficinas

postales por lo menos habilitar más que una sola, ya que por lo menos en el caso de Panamá solo cuentan con una sola oficina postal para este tipo de servicios.

4. **Imagen:** La Actitud que poseen las personas que atienden a los diferentes clientes es de mucha importancia, por ende se debe tener controles para saber cuales son todos aquellos empleados que siempre están siendo groseros con los diferentes usuarios de los correos. Es de mucha importante ponerle a eso, puesto que el trato que nuestros empleados den siempre es fundamental.

Centro de Procesamiento Postal

El centro de procesamiento postal es fundamental para la organización de todo lo que posteriormente tendrá ser transportado. Por ende se tiene que considerar la incorporación de nuevo equipo, para poder mover los grandes sacos con correspondencia, que tienden a ser muy pesados y para ser cargados por una sola persona se hace muy complicado realizarlo. Por otro lado se tiene que habilitar más espacio para realizar sus funciones, así como devengar funciones, este proceso debe funcionar como una sola cadena que se necesita que este todas las partes conectadas para que se pueda realizar el proceso.

Entrega y Transporte de Despachos

1. **Apartados Postales:** Se mantendría un control por familia, es decir por todos los miembros que viven en una casa, y que esa sea la correspondencia para esa casa y que aparezcan directamente como las

personas habilitadas recibir cualquier correspondencia que valle en dicha dirección a una tasa única, se mantendría un control estricto para todas aquellas personas que se adjuntan a familiares que no habitan con ellos, para que dichas personas adquieran su propia dirección de correo.

2. **Entrega General:** Se tiene que mantener un mayor orden, lo cual se puede realizar por medio de la automatización de los procesos, se tendrías que ir segregando por orden alfabético o por áreas geográficas, para cuando la persona venga a retirar la mercancía con simplemente dar un dato, ya la persona encargada podrá ir directo a buscar la mercancía que le están solicitando, sin demorarse varios minutos.
3. **Distribución Domiciliaria:** De ellos mejorar este proceso necesitarías re organizar sus rutas, así como contratar un mayor personal y abarcar todo el país (este servicio se ofrecerá como oportunidad de negocio)

2. Distribución de Rutas

Ruta de Estafetas

1. **Centro de Acopio:** El centro de acopio el cual esta ubicado en Los Pueblos se debe cambiar para El Dorado, puesto que es un área más céntrica y se podría establecer una mejor distribución a todo el país si todo sale y llega a esa área
2. **Transporte hacia el Aeropuerto:** El transporte al aeropuerto deberá realizarse en horas nocturnas, en donde no debe haber problemas de

tráfico y la operación se realiza de una manera más rápida, de igual manera regresa con la correspondencia que haya llegado al aeropuerto

3. **Rutas en el Interior del País:** Este concepto se mantiene, ya que se realiza una única ruta que sale de los diferentes pueblos hacia la cabecera de la provincia, posteriormente la ruta que pasa por la Panamericana con destino a Divisa, pasa por las cabeceras retirando la mercancía.
4. **Rutas en la Capital:** Las rutas en la capital si deben variar, principalmente dividirlas en lo que es el distrito de San Miguelito y lo que e el distrito de Panamá, para poder minimizar el tiempo, y hacer que el proceso de distribución sea mucho más sencillo y más práctico y la productividad aumente.

ESTABLECIMIENTO DE POSIBLES FOCOS DE NEGOCIO

1. Servicio Courrier

El servicio de courrier es un servicio que se puede implementar a modo de un outsourcing, puesto que COTEL por más que cuenta con este servicio tiene algunas deficiencias, y lo que puede traer como consecuencia que afecte el funcionamiento de la distribución para los apartados postales, lo cual representa un 75 %, por consiguiente ofreciéndole ese servicio se podría conseguiré el personal idóneo y equipo para que podamos abarcar todo el mercado nacional, incluso en el interior del país, para que de esa manera se pueda tener una cobertura nacional. Muy importante siempre será el tiempo y la efectividad con la cual realicemos las entregas, ya que tenemos que cumplir.

La estrategia aplicada para este proyecto es realizar una planeación de rutas por las diferentes áreas del país, calculando unas 4 o 5 regiones diferentes en la cuales se contará con un conductor encargado de realizar esa distribución, y el pasara a retirar la mercancía al centro de acopio o donde se lo asigne la entidad para proceder a realizar la distribución.

La distribución comienza desde las 7:00 a.m. buscando la mercancía para que el pueda agruparse y planificar su ruta dependiendo la distancia, el seria el encargado de organizar su propia distribución y en que orden hace las

entregas puesto que es él el que mejor conoce el área en el cual el se encuentra trabajando

CONCLUSIÓN

En fin, posterior a ver y a conocer como es el sistema de correos y telégrafos en nuestro país pudimos a preciar de que es una entidad de que requiere de mucha ayuda, pero no solo en lo correspondiente al transporte, sino también en las otras áreas de la entidad, la cuales pueden llegar a estar relacionadas de una u otra forma con el transporte dentro de la entidad.

Pudimos apreciar de igual forma que un factor primordial para efectos de su eficacia y eficiencia es poseer una mayor cantidad de empleados calificados, un mayor número de conductores. Otro aporte que puede llegar a ser beneficioso es dividir las rutas únicas que efectúan diariamente, puesto que si las segregan puede realizar el proceso de distribución y de repartir la correspondencia más práctica y menos desgastadora.

Por otro lado creemos que existen opciones de negocio que se pueden implementar dentro de este rubro, en el cual les puede traer a ellos como empresa un aire en el sentido de que pueden dedicarse más a su correspondencia habitual y nosotros como institución poder llevarle la mercancía las personas sin importar el lugar en el cual se encuentren. Esta es una opción importante a considerar, ya dicen por ahí "El que mucho abarca poco aprieta", por ende se centran a lo que en realidad deben realizar como institución gubernamental en muchas cosas y no pueden realizar un sistema eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ www.correos.gob.pa
- ✓ **Entrevista:** Lic. Alberto Muñón – Asesor de la Directora. Dirección General de Correos y Telégrafos (COTEL)
- ✓ **Entrevista:** Lic. Iitzel Pérez – Directora de Servicios Postales. Dirección General de Correos y Telégrafos (COTEL)
- ✓ **Entrevista:** Rogelio Mackay – Directora Administrativa. Dirección General de Correos Y telégrafos (COTEL)